Manual de Campaña (FM) 3-24

Contrainsurgencia

Capítulo VII

Liderazgo y ética para las operaciones de contrainsurgencia

Los líderes deben tener un fuerte sentido de la gran responsabilidad de su profesión ya que los recursos que consumirán en la guerra son vidas humanas.

—Publicación doctrinal del Cuerpo de Infantería de Marina de EE.UU., número uno, 1997

EXISTEN IMPERATIVOS TANTO directamente pertinentes al liderazgo como éticos predominantes y en algunos casos, únicos en la lucha de contrainsurgencia. La dinámica y ambigüedad del moderno ambiente de lucha contra la insurgencia exigen el mejor liderazgo en cada nivel, desde sargento hasta general. El combate contra la insurgencia es normalmente conducida por mandos de pequeña unidad de lucha; sin embargo, las acciones de los comandantes a nivel de brigada y división pueden ser más significativas.

Los comandantes a los altos niveles establecen las condiciones y el tono para todas las acciones de sus mandos subordinados. En la actualidad, los soldados del Ejército y los Marines deben ser competentes en una amplia gama de misiones. Deben asimismo adaptarse cognitivamente y emocionalmente al desconcertante desafío de la contrainsurgencia y dominar nuevas habilidades como así también nuevos contextos. Aquellos en posiciones de liderazgo deben brindar la necesaria brújula moral a sus subordinados mientras navegan en este complejo ambiente. Resaltar aquellos imperativos es, de hecho, el valor del ejercicio del mando en medio de intensos requerimientos de carácter ambiguos y exigente juicio profesional.

Liderazgo en la contrainsurgencia (COIN)

7-1. Se espera que los mandos del Ejército y del Cuerpo de Infantería de Marina actúen éticamente y con apego a los valores nacionales y principios de la Constitución, los cuales están reflejados en las leyes y juramento de servicio. Estos líderes tienen la exclusiva responsabilidad de ejercer el juicio militar en nombre de todos los norteamericanos, el pueblo a quien sirven. Los líderes continuamente reconcilian la efectividad de la misión, los estándares éticos y la administración responsable de los valiosos recursos de la Patria—su capital humano y material—en el logro de los objetivos nacionales.

7-2. Los mandos del Ejército y del Cuerpo de Infantería de Marina trabajan de manera proactiva para establecer y mantener el adecuado clima ético de sus organizaciones. Sirven como ejemplos tangibles y visibles para cada subordinado, demostrando los preciados valores y virtudes militares en cada uno de sus actos y acciones. Los líderes deben asegurarse que el pesado ambiente de la contrainsurgencia no socave los valores y principios de los soldados y marines de los Estados Unidos, y siempre deben ser fieles a los estándares básicos de conducta de la sociedad norteamericana, los del Ejército y del Cuerpo de Infantería de Marina. Así también deben respetar la inviolabilidad de la vida humana.

7-3. Los comandantes educan y entrenan a sus subordinados. Establecen permanentes procedimientos operativos y otros sistemas de tipo interno para prevenir violaciones de las normas éticas y legales. Revisan constantemente lo que sus soldados y marines están haciendo. Los líderes eficientes responden rápida y agresivamente ante cualquier señal de conducta ilegal o falta de ética. Los valores nacionales y profesionales no son negociables. Cualquier violación es más que un error, es un atropello a los valores y normas más altos de la profesión de las armas.

Principios de liderazgo de pequeñas y grandes unidades

7-4. Existen principios básicos de liderazgo que se aplican a todos los niveles de mando en la lucha contra la insurgencia, aunque varían en cuanto a su aplicación e importancia.

7-5. Los líderes eficientes deben asegurarse que los soldados y marines sean apropiadamente entrenados y educados. Tal entrenamiento incluye la preparación cultural del ambiente operacional donde serán desplegados. En un ambiente *COIN* es contraproducente utilizar tropas mal entrenadas o que no están familiarizadas con operar en una zona cercana a la población. Las fuerzas contrainsurgentes enfocan sus esfuerzos en incentivar la buena voluntad de la población en contra de los insurgentes. La población debe sentirse protegida y no amenazada por las operaciones y/o acciones de la fuerza contrainsurgente.

7-6. Un adecuado entrenamiento analiza muchos escenarios de las operaciones de contrainsurgencia. La educación debería preparar a los soldados y marines para lidiar con situaciones inesperadas o desconocidas. Los comandantes superiores deberían asegurarse que por lo menos los líderes de unidades pequeñas sean inculcados de una astucia táctica y un juicio maduro. Se define a la astucia táctica como el arte de utilizar todas las habilidades de la profesión (militar) con sagacidad y de manera inteligente para así anticiparse al pensamiento y poder de adaptación del enemigo. El desarrollo de un juicio maduro y astuto requiere un riguroso régimen de preparación que comienza antes del despliegue y que continúa durante toda su

ejecución. A su vez, los comandantes subalternos necesitan de tales habilidades en un ambiente *COIN* ya que la naturaleza de estas operaciones es descentralizada.

7-7. Los comandantes superiores deben determinar el propósito de sus operaciones, esto lógicamente involucra, tal como aparece en el capítulo 4 [*FM 3-24*], un proceso bien diseñado que se enfoca en el aprendizaje de aquellos problemas que por su naturaleza son desconocidos. Comandantes efectivos conocen a la población, la topografía, economía, historia y cultura de su área de operaciones (AO). Conocen cada pueblo, camino, grupo poblacional, líder tribal y cualquier antigua o permanente reivindicación que pudiesen existir en él. El escenario de la *COIN* cambia constantemente; los buenos líderes aprecian tal cambio y evalúan constantemente la situación.

7-8. Otro aspecto importante en el análisis de la misión en la lucha contra la insurgencia es la responsabilidad que cada uno debe asumir en el área de operaciones. Esto significa que los mandos deben medir el pulso de la población local, entender sus motivaciones y preocuparse por lo que quieren y necesitan. La verdadera compasión y empatía por parte de los pobladores, constituye un arma muy efectiva contra los insurgentes.

7-9. Los comandantes superiores ejercen un rol de liderazgo en toda su AO. Los mandos influyen directamente aquellos que son parte de su cadena de mando, mientras que ejercen una influencia indirecta sobre todas las personas que se encuentran en su AO. Los elementos conectados al esfuerzo *COIN* a menudo observan a los militares en busca de liderazgo, por lo tanto, las acciones conducidas por los militares así como las palabras pronunciadas por ellos deben ser intachables. El gran desafío para los mandos puede ser el de establecer un verdadero ejemplo para la población, por ende los mandos superiores y subalternos deben aceptar tal rol y entender su real significado, el cual involucra algo más que acabar con el enemigo (insurgentes); incluye la responsabilidad de servir como guía moral y extenderla más allá de la propia fuerza contrainsurgente hasta llegar a la comunidad. Este es el alcance moral que distingue a los soldados y marines de los insurgentes.

7-10. Los mandos superiores deben velar que sus fuerzas terrestres actúen de acuerdo a normas éticas estrictas, abarcando la totalidad de las acciones y palabras de todas sus unidades. Las operaciones de información complementan y refuerzan esas acciones y éstas a su vez refuerzan la máxima o narrativa operacional, que sostiene que toda actividad de la fuerza contra la insurgencia está envuelta por un manto de verdad. Mantener la credibilidad requiere que los comandantes investiguen todos los alegatos de inmoralidad o conducta anti ética y proporcionen un grado prudente de transparencia.

7-11. Los mandos en el Ejército y en el Cuerpo de Infantería de Marina deben tener presentes que en el campo de batalla, los principios de honor y moralidad están totalmente unidos. De igual forma los mandos no pueden permitir a sus subordinados caer víctimas de las enormes presiones asociadas con los prolongados combates contra un enemigo escurridizo, indiscriminado y carente de toda ética. El escenario en el cual se genera la insurgencia está caracterizado por violencia, inmoralidad, desconfianza y engaño; sin embargo, el Ejército y la Infantería de Marina continúan exigiendo los más altos niveles de honor, coraje y compromiso. Saben bien cuando deben inspirar y animar a sus tropas y cuando exigir, restringir y/o disciplinar. Los mandos que actúan de forma efectiva a todos los niveles salen y se movilizan con sus unidades y entre la población local. Tales líderes poseen un verdadero sentido de la compleja situación en el AO captada por la observación hacia las actividades que sus subordinados realizan, intercambiando información con otros mandos militares o jefes de las diversas agencias y más importante aún— escuchando.

7-12. Los líderes a todos los niveles establecen un tono ético y un clima que los protege contra la complacencia moral y frustraciones que se forman durante las ya extendidas operaciones *COIN*, al mismo tiempo, deben permanecer concientes del costo emocional que surge de los constantes combates en que participan sus subordinados con sus consecuentes resultados, que se expresan en heridas y estrés de combate. Tales heridas pueden resultar de la tensión propia generada de los prolongados periodos de despliegue donde ven caer a sus camaradas o bien deben acabar con la vida de otros seres humanos. Los mandos

responsables y cuidadosos reconocen tales presiones y proporcionan “amortiguadores de choque emocional” a sus propios subordinados.

Los soldados y marines deben tener medios de escapes para compartir sus sentimientos y lograr cicatrizar sus experiencias traumáticas. Aquellas cargas psicológicas pueden ser llevadas por largo tiempo, por lo tanto los mandos deben constantemente observar posibles señales de estrés de combate ya sea en los individuos y las unidades. Las manifestaciones a continuación pueden indicar estrés de combate:

- Fatiga mental y física
- Falta de respeto por la vida humana
- Pérdida de apetito, problemas para conciliar el sueño y la falta total de higiene física (aseo personal)
- Falta de cohesión y disciplina en la unidad
- Depresión y fatalismo

(Se puede obtener mayor información en el *FM 6-22.5/MCRP 6-11C*, técnicas para identificar, prevenir y tratar las reacciones del estrés.)

7-13. La naturaleza de los enfrentamientos requiere que los comandantes estén preparados para tomar riesgo, especialmente a los niveles tácticos. Aunque este principio es válido para todos los tipos de conflictos, rige con más importancia durante las operaciones *COIN*, donde los insurgentes buscan esconderse entre la población local. En este sentido, el riesgo puede ser tomado de varias formas; a veces aceptado cuando es necesario para generar una fuerza abrumadora. Sin embargo, en las operaciones de *COIN*, los líderes pueden necesitar aceptar un riesgo sustancial para frenar una situación peligrosa. El relato en la página siguiente ilustra tal caso.

7-14. Los líderes se preparan para indirectamente ocasionar sufrimiento a sus soldados y marines por el mero hecho de mandarlos a cumplir con su misión. Al mismo tiempo, los líderes tratarán de evitar a toda costa, herir o causar víctimas inocentes. Este requerimiento alcanza su mayor esencia cuando es descrito como “la dura carga del comandante”. La fortaleza de ver a los soldados del Ejército y a nuestros infantes de la Marina, acercándose al enemigo con las consecuentes bajas provocadas día a día, exige decisión y fortaleza mental en los comandantes y unidades. Los comandantes deben desarrollar esas características durante tiempos de paz mediante un rígido plan de estudio y entrenamiento y, desde luego, mantenerlas en combate.

Calmando una confrontación

(El 3 de abril del 2005) una pequeña unidad de soldados estadounidenses se desplazaba a pie por una calle en Najaf para reunirse con unos líderes religiosos, cuando centenares de iraquíes salieron de los edificios ubicados en ambos lados. Los iraquíes agitando sus manos empuñadas comenzaron a presionar el contingente militar cuyos integrantes se miraban los unos a los otros con pavor... Los iraquíes estaban gritando con mucha rabia... Si los soldados norteamericanos hubiesen escuchado un disparo proveniente de cualquier lado, ellos mismos hubiesen disparado y el mundo hubiese sido testigo de la repetición de la masacre de My Lai (Vietnam del sur) en Irak.

En ese momento, un oficial norteamericano se movió entre la gente, sosteniendo su fusil en alto sobre su cabeza con el cañón apuntando al suelo. Contrario al ambiente de furia de la gente, se realizó un gesto impactante... "Arrodíllense" ordenó el oficial... Los soldados le miraron como si se hubiese vuelto loco. Uno tras otro se arrodillaron con sus aparatosos chalecos antibalas y correajes de munición, ante la muchedumbre y apuntaron sus armas al suelo. Los iraquíes guardaron silencio y la ira que sentían se calmó. El oficial ordenó a sus hombres replegarse y luego continuaron su patrulla.

© Dan Baum, "Battle Lessons: What the Generals Don't Know" *The New Yorker*, 17 de enero de 2005

7-15. El éxito de las operaciones *COIN* requiere que los líderes de pequeñas unidades sean suficientemente ágiles para cumplir tareas entre los variados tipos de misiones y capaces de adaptarse al cambio. Deben ser asimismo capaces, de cambiar entre el número de actividades de guarnición para ir a combatir y luego regresar nuevamente en días o incluso horas. Los líderes de pequeñas unidades deben reconocer el contexto dinámico de la situación táctica para así aplicar su juicio en decisiones para cumplir con la intención del comandante en un ambiente estresado y ambiguo. Las operaciones *COIN* son caracterizadas por bruscos cambios en el contexto tanto al nivel táctico como operacional. La presencia de la población local, dentro de la cual los insurgentes pueden escabullirse, crea de inmediato un alto grado de ambigüedad.

Los líderes que saben adaptarse aprecian situaciones que cambian rápidamente, identifican sus características claves y determinan lo que es importante hacer, consultando a la vez a sus comandantes subordinados y finalmente determinan la mejor forma de cumplir con la misión.

7-16. La preparación cultural se ha transformado en una competencia cada vez más importante para los líderes de pequeñas unidades. Los líderes perceptivos a estos niveles aprenden cómo los

aspectos culturales influyen en las operaciones militares. Deben realizar un estudio profundo de las culturas más relevantes y enfatizar los detalles ligados al aprendizaje del ambiente de las nuevas áreas operacionales donde serán desplegados. En general, distintas soluciones son requeridas en diferentes contextos culturales. De acuerdo con estos conceptos, los líderes de pequeñas unidades que son efectivos en actuar se adaptan rápidamente a las nuevas situaciones, reconociendo que sus palabras y acciones pueden ser interpretadas de manera distinta en las diferentes culturas. Tal como sucede en otras áreas, la preparación cultural necesita el auto conocimiento personal, auto guía de aprendizaje y adaptabilidad.

7-17. El líder que posee un sentido de conocimiento asume la necesidad de continuamente dimensionar sus capacidades y limitaciones. De esta forma deben ser humildes, confiados y lo suficientemente valientes como para admitir sus limitaciones y/o defectos, aun más importante, los líderes auto conscientes trabajan para mejorar y crecer en la materia. Después de efectuar las evaluaciones post acción, se intercambia la información con los subordinados y otros mandos de las diversas agencias, se entabla un foro de discusiones con toda la fuerza *COIN*, siendo esto algo esencial para el logro del entendimiento y mejoramiento mutuo.

Paciencia, presencia y coraje

Durante los primeros meses del año 2006, un pelotón de la 22ª Unidad Expedicionaria de la Infantería de Marina marchó por las calles en Irak, sin ocasionar un incidente serio. Sus patrullas se movilizaron sin temor por las filas de automóviles y mercadillos de la ciudad. Para la mayor parte, las visitas de las casas comenzaban con golpes a la puerta y no patadas. El objetivo era ganar el respeto de la población de la ciudad Sunita Árabe.

Todo cambió de repente. Un vehículo HMMWV protegido con blindaje realizando una patrulla nocturna impactó un artefacto explosivo improvisado, el vehículo fue destruido, hiriendo a cinco soldados, dos fallecieron poco después. Un tercer miembro del equipo—un suboficial muy popular—también falleció posteriormente a consecuencia de sus heridas. El pelotón quedó atónito, algunos de los suboficiales con más experiencia entendieron que ello era parte del conflicto pero los Marines más jóvenes adoptaron una posición más cerrada y anhelaban vengarse. Un comandante de escuadra se paró frente a su unidad y les aseguró que tendrían un montón de cadáveres árabes cuando el pelotón volviera a salir al día siguiente.

Justo entonces entró el comandante de la compañía, ampliamente respetado y generalmente hombre de pocas palabras. El oficial rápidamente captó el estado de ánimo de la unidad y reconoció el potencial peligro de tales actitudes. Hablando directamente a sus soldados, insistió a los hombres de la escuadra recordar el por qué estaban ahí, su mensaje consistió en recordarles que sólo un pequeño porcentaje de la población estaba creando problema y que ésta minoría era la que se beneficiaría creando caos. Al enemigo le encantaría ver una sobre reacción al ataque y se beneficiarían de cualquier acción que se alejara del honor y propósito de los marines.

A su vez, el oficial insistió a sus soldados de no sentirse avasallados por la ira del momento y de no hacer algo que lamentarían. En vez de ello, necesitaban enfocarse en tener siempre presentes el cumplimiento de la misión. Los soldados habían recibido algunos golpes y perdido buenos hombres, pero su comandante les dijo que incrementar la violencia no les ayudaría a ganar. La estrategia de los insurgentes sería negativamente afectada si en vez de ello, los soldados se mantenían firmes al plan diseñado para ganarse el respeto de la población local. Así queda claro que este comandante conocía a sus hombres y el ambiente operacional. Apreció bien la situación y actuó decididamente para contener esta situación inminentemente peligrosa que ponía en riesgo el cumplimiento de la misión, demostrando con ello paciencia, presencia y coraje.

Las tropas del Ejército y de la Infantería de Marina pueden contar con mejores y más fuertes líderes mediante un hábito similar de auto evaluación, conocimiento y esfuerzo de enfoque correctivo.

7-18. Los comandantes deben ejercer la iniciativa como líderes y combatientes. El aprendizaje y adaptación, además de un apropiado grado de toma de decisiones, son elementos cruciales para ganar ventaja sobre los insurgentes. Los mandos, cuando son efectivos, establecen un clima que fomenta el modo descentralizado de mando y control, conocido en el Ejército

como “mando de misión” y en la Infantería de Marina como “mando y control de misión”. Bajo este concepto, los comandantes deben crear las condiciones para que sus subordinados también triunfen. De esta forma, los mandos entregan sus orientaciones generales e intención del comandante, junto a ello asignan a los líderes de pequeñas unidades la autoridad que sea proporcional a sus responsabilidades. Los comandantes definen las medidas de control para monitorear las acciones de sus subordinados, acciones que de hecho los mantienen unidos con la intención definida por el comandante

superior, sin entrar a elaborar interpretaciones personales (micro gestión). Al mismo tiempo, los soldados y marines deben sentir la presencia del comandante en toda el AO, especialmente en los puntos decisivos. El propósito de la operación y la intención del comandante deben ser claramente entendidos por toda la fuerza.

7-19. El hecho de que los líderes deben compartir las privaciones y peligros con sus propios subordinados fortalece la confianza y el espíritu de cuerpo. Los soldados y marines se sienten más seguros en sus posibilidades de éxito cuando saben que sus jefes están igualmente involucrados. Debido a esto, entenderán que sus comandantes están preparando, junto a ellos, los cursos de acción, basados en un conocimiento directo. El concepto de líderes combatientes, sin embargo, no los absuelve de recordar su cargo principal y evitar riesgos innecesarios.

7-20. Las operaciones *COIN* requieren que los líderes demuestren paciencia y perseverancia mientras dirigen a sus tropas. Los comandantes deben por lo tanto, cooperar en la búsqueda de fortalecer las capacidades de sus aliados multinacionales, de las agencias de gobierno de los EE.UU. y de las organizaciones no gubernamentales. Los comandantes también deberán ganar la confianza de la población local, al mismo tiempo derrotar y desacreditar a los insurgentes.

Ética

7-21. El Artículo VI de la Constitución de EE.UU., los valores del Ejército y el Credo del Soldado estadounidense así como los Valores Centrales de la Infantería de Marina están firmemente obligados a la ley de los conflictos armados. Esto es lo que mantiene a los soldados y marines con las más altas normas de moral y conducción ética. El conflicto lleva a sostener enormes desafíos morales, como así mismo la pesada carga producida por las decisiones de vida y muerte con las profundas consideraciones éticas que ello implica. El combate, incluyendo la lucha contra la insurgencia y otras formas no convencionales de lucha, a menudo obligan a los soldados aceptar riesgos para minimizar el daño a los no-combatientes. Este riesgo asumido es una parte esencial de la ética del combatiente. En las guerras convencionales, balancear la

competencia de responsabilidades, que implica el cumplimiento de la misión con la protección de los no-combatientes, ya es tarea difícil. Las operaciones *COIN* exigen la más dura prueba ética a los soldados y sus líderes.

7-22. Aún en las operaciones de combate convencional, las tropas no están autorizadas a emplear fuerza de manera desproporcionada o indiscriminada. Típicamente, más fuerzas reducen el riesgo a corto plazo, pero los valores militares norteamericanos obligan a los soldados cumplir con sus misiones, tomando las medidas necesarias para reducir la destrucción causada durante las operaciones militares, particularmente en términos del daño colateral a los no-combatientes. Se considera un craso error dañar a víctimas inocentes, sin importar la ciudadanía de las mismas.

7-23. Limitar la miseria causada por la guerra requiere que los combatientes acepten ciertas reglas, principios y consecuencias que restringen la cantidad de fuerza que pueden aplicar, al mismo tiempo, los combatientes no están obligados a tomar más riesgos de lo necesario para no fracasar en la misión, incrementando así el riesgo a sus propias vidas. Siempre que el uso de la fuerza sea proporcional al objetivo que debe ser logrado para triunfar y puede diferenciar entre los combatientes y los inocentes (no-combatientes), las tropas pueden ejecutar acciones donde están al tanto del riesgo, pero no buscan ni pretenden dañar a los civiles inocentes (no-combatientes).

7-24. En forma ética, la contrainsurgencia puede ser mucho más compleja que la guerra tradicional, de hecho la insurgencia implica más que el combate que se produce entre grupos armados ya que consiste en una lucha política con un alto nivel de violencia. Los insurgentes tratan de usar esta violencia para desestabilizar y finalmente derrotar un gobierno. Los contrainsurgentes que usan fuerza excesiva limitan a corto plazo el apoyo popular, por lo tanto se están negando a sí mismos el apoyo y tolerancia de la gente. Esta es la situación que los insurgentes precisamente desean ya que incrementa la amenaza que representan. A veces las respuestas letales son realmente contraproducentes. En otros casos, son vitales. El arte de mandar incluye el conocimiento de la diferencia y el de tomar una adecuada acción.

7-25. Un aspecto clave de cualquier estrategia contrainsurgente es la de atacar la voluntad de la oposición local e internacional. Uno de los medios insurgentes más efectivos es el de socavar y corroer la voluntad política representado a la oposición como una entidad de poca confianza e ilegítima. Aquellos ataques funcionan particularmente bien cuando los insurgentes pueden describir o representar a sus opositores como ajenos a sus propias normas éticas. Para luchar contra esos esfuerzos, las tropas deben tratar humanamente a los no-combatientes y detenidos, de acuerdo con los valores norteamericanos y los derechos humanos reconocidos internacionalmente. En la contrainsurgencia, preservar la vida y dignidad de los civiles (no-combatientes) es también un aspecto relevante del cumplimiento de la misión. Este imperativo crea, sin duda alguna, un complejo ambiente ético.

Combatir vs. el mantenimiento del orden público

7-26. En la contrainsurgencia, el combate y las acciones de la policía local están unidas en forma dinámica. El propósito moral de la guerra es el de asegurar la paz mientras que el propósito moral de la policía es el de mantener la paz. En las operaciones *COIN*, las fuerzas militares deben derrotar al enemigo para establecer la seguridad civil; después de haber logrado aquello, esas fuerzas deben preservar la seguridad hasta que las apoyadas fuerzas policíacas de la nación puedan asumir la responsabilidad de mantener el orden civil.

Cuando los combatientes conducen operaciones de estabilización de una forma que socava la seguridad civil, a su vez minan la moral y propósitos prácticos a los cuales sirven. Esta es una diferencia clara entre combatir y efectuar acciones de policía. Las operaciones *COIN* requieren que cada grupo sea experto en ambas y capaz de alternar rápidamente entre una y otra.

7-27. El ambiente *COIN* frecuente y rápidamente varía del combate a la función de mantenimiento del orden público y retorna nuevamente a la anterior. Existen muchos ejemplos tanto en Afganistán como en Irak donde las fuerzas norteamericanas extrajeron a los insurgentes fuera de las áreas urbanas sólo para que regresen un poco más tarde y reestablecer las operaciones. Los insurgentes fueron capaces de regresar sólo porque las tropas norteamericanas

habían tenido dificultades en mantener la seguridad civil. Las tropas, así entonces, tuvieron que arreglárselas nuevamente con los insurgentes como una verdadera organización combativa. Para prevenir estas situaciones, las fuerzas contrainsurgentes deben establecer la seguridad civil requerida y estar bien preparadas para mantenerla. Mantener la seguridad civil implica distintas obligaciones éticas que las necesarias para establecerla.

7-28. Se sostiene la seguridad civil cuando las instituciones, ley civil, tribunales, cárceles y una policía efectiva están bien establecidos y pueden proteger los derechos civiles de cada individuo. Esto requiere las siguientes consideraciones:

- Derrotar al enemigo o transformarlo a una amenaza incapaz de desafiar la soberanía del gobierno.
- El funcionamiento de las instituciones necesarias para imponer el respeto de la ley, como ser, la policía, los tribunales y las prisiones.
- Dichas instituciones deben ser fidedignas para que la gente confíe en las mismas para solucionar sus disputas.

7-29. Donde no existe el funcionamiento de una autoridad civil, las fuerzas de la *COIN* deben trabajar para establecerla. Donde las fuerzas estadounidenses están tratando de construir un gobierno en el país anfitrión, el gobierno provisorio debe transicionar a una autoridad electa lo antes posible. En este sentido, la contrainsurgencia debe trabajar dentro del marco de las instituciones ya establecidas para mantener el orden y la seguridad. En esas condiciones, las operaciones *COIN* se parecen más a la función policíaca que a las actividades propias de combate.

Proporcionalidad y discriminación

7-30. Los principios de proporcionalidad requieren anticiparse a las pérdidas de vida y daños. Los ataques no deben ser excesivos en relación a la ventaja militar que se espera ganar. Proporcionalidad y discriminación requieren que los combatientes no sólo minimicen el daño a los no-combatientes sino que también sigan haciendo positivos compromisos a los siguientes preceptos:

- Preservar las vidas de los no-combatientes y limitar el eventual daño que pudiese generarse.
- Asumir riesgos adicionales para minimizar el daño.

7-31. La proporcionalidad requiere que la ventaja obtenida por las operaciones militares no sea excedida por el daño colateral. La ley de la guerra en cuanto a los principios de proporcionalidad requiere que el daño colateral a los civiles y propiedad civil no sea excesivo en relación a la ventaja militar que se espera obtener mediante la ejecución de la operación. Los soldados deben tomar todas las precauciones posibles al escoger sus medios y métodos de ataque, para así minimizar las pérdidas de vidas, heridas a los pobladores y daños a sus propiedades.

7-32. En las operaciones convencionales, la proporcionalidad es normalmente calculada en simples términos utilitarios: el saldo de vidas civiles perdidas y propiedades destruidas en comparación con las ventajas militares adquiridas. Sin embargo, en las operaciones *COIN* la ventaja es mejor calculada no en términos de cuántos insurgentes han muerto o han sido detenidos, sino en cuál enemigo ha muerto o ha sido detenido. En caso que ciertos líderes insurgentes sean claves para la habilidad de su grupo para ejecutar operaciones, los mandos militares deben analizar la importancia del caso al considerar cómo mejor perseguirlos. En la *COIN*, el número de vidas civiles pérdidas y propiedades destruidas necesitan ser medidas contra cuánto daño se ha logrado causar al objetivo (insurgente) y cuánto el mismo puede causar si se escapa. Si el blanco seleccionado resulta relativamente inconsecuente, entonces la proporcionalidad requiere en este caso que los combatientes renuncien a la acción fuerte o busquen otros medios no de combate para ejecutar el enfrentamiento.

7-33. Cuando existen condiciones de seguridad civil, las tropas pueden decidir no tomar ninguna acción que pudiese a sabiendas lastimar a los no-combatientes aunque esto no significa que no puedan tomar ciertos riesgos que pudiesen poner a los pobladores en peligro. Estos riesgos, no obstante, están sujetos a las mismas reglas de proporcionalidad. El beneficio anticipado debe sobrepasar los riesgos tomados.

7-34. La discriminación requiere que los soldados diferencien claramente entre combatientes enemigos, que son aquellos que

representan una amenaza y los no-combatientes, que no representan tal amenaza. En operaciones convencionales, esta restricción significa que las tropas no pueden intentar causar daño a los pobladores civiles (no-combatientes), la proporcionalidad les permite actuar, a sabiendas que algunos no-combatientes pueden resultar lesionados.

7-35. En operaciones *COIN*, es difícil distinguir entre los insurgentes y los no-combatientes. Así también lo es determinar si la situación permite lastimar a la gente que no combate. Son necesarios dos niveles de discriminación:

- Decidir entre los objetivos.
- Determinar un aceptable riesgo para los no-combatientes y transeúntes.

7-36. La discriminación se aplica a los medios empleados por las tropas que enfrentan al enemigo. En un ambiente de lucha *COIN*, se requiere que los contrainsurgentes no sólo determinen la clase de armamento que usarán y como lo emplearán, sino también implica establecer si los medios letales son apropiados o deseados e incluso si estos están autorizados (el *FM 27-10* establece los medios prohibidos para entablar la guerra). Los soldados deben tener un innato entendimiento de los efectos de sus propias acciones y armas en todos los aspectos del ambiente operacional. Los líderes deben considerar no sólo el primer orden de efecto de una munición o acción, también es posible un segundo y tercer orden de efectos, incluyendo los no deseados. A modo de ejemplo; las bombas lanzadas por aeronaves de ala fija en misiones de “apoyo aéreo estrecho” pueden ser efectivas para destruir la fuente de armamento menor del enemigo, situado en un edificio del área urbana; sin embargo, fuego directo de las armas pudiese ser más apropiado, debido al riesgo de daño colateral que lo anterior implica a los edificios cercanos y a los mismos no-combatientes. Los mandos en el lugar evalúan el riesgo y toman la decisión. Lograr el efecto deseado requiere emplear tácticas y armamentos acorde a la situación. En algunos casos, esto implica evitar el uso de municiones de área (bombas racimo) para minimizar el potencial daño inflingido a la población local. En situaciones donde la seguridad civil exista,

incluso tenuemente, los soldados deberían abogar por el uso de armamento no letal como primera opción, dejando las armas mortíferas sólo para los casos necesarios.

7-37. Los principios de discriminación en el uso de la fuerza y proporcionalidad en acciones son importantes para la contrainsurgencia por razones prácticas como así también debido a sus implicancias éticas y morales. El fuego que causa un daño innecesario o mata a no-combatientes puede crear más resistencia e incrementar el surgimiento de más insurgentes, especialmente si la población percibe la falta de discriminación en su uso. El uso de la discriminación otorga fuerza como también razón que va más allá de las reglas del enfrentamiento. La proporcionalidad y discriminación aplicadas a la *COIN* requieren que los líderes se aseguren que sus unidades empleen los medios adecuados empleando un criterio maduro, buen juicio y firmeza moral.

Detención e interrogación

7-38. Las detenciones e interrogatorios son componentes críticos de cualquier operación militar. La naturaleza de las operaciones *COIN* a veces dificulta separar potenciales detenidos de los inocentes transeúntes, desde el momento que los insurgentes no llevan puestos uniformes distintivos y deliberadamente se entremezclan con la población local. Los interrogadores están a menudo bajo extrema presión para obtener la información que puedan dirigir las operaciones en curso o salvar las vidas de los no-combatientes o soldados. Mientras los prisioneros enemigos, en las guerras convencionales, son considerados moral y legalmente igual, en la lucha contra los insurgentes, esta condición es ambigua y frecuentemente contendida. Lo que no es ambiguo es la obligación legal de las tropas de tratar a los prisioneros y detenidos de acuerdo con la ley. Toda persona capturada o detenida, sin perjuicio de su estatus, debe ser tratado humanamente y en acuerdo con el Acta de Trato de Prisioneros del 2005 y el documento del Departamento de Defensa (*DOD*) norteamericano *DODD 2310.01E*. Ninguna persona en custodia o bajo el control del *DOD*, sin importar su nacionalidad o ubicación física será sujeta a la tortura, trato denigrante o castigo, en acuerdo con lo establecido en las leyes de los Estados Unidos (apéndice D ofrece más claridad en asuntos legales relacionados con la detención e interrogación).

Límites en la detención

7-39. El maltrato de los no-combatientes, incluyendo los prisioneros y detenidos, es considerado ilegal e inmoral, algo que no será perdonado. El Acta de Trato de Prisioneros del 2005 marca normas bien claras:

No existe persona en custodia o bajo el efectivo control del Departamento de Defensa o detenido en alguna instalación del Departamento de Defensa que pueda ser sometida a tratamientos o técnicas de interrogación no autorizadas e identificadas en el manual de campaña de inteligencia "Interrogación" (FM 2-22.3).

Ningún individuo en la custodia o bajo el control físico del gobierno de los Estados Unidos, sin importar su nacionalidad o situación física, será sometido a un trato cruel, inhumano, denigrante o castigo.

7-40. En el ambiente de *COIN*, la distinción entre un insurgente y un civil es difícil, a menudo imposible. Pero tratar a civiles como insurgentes es una receta infalible de fracaso. Los individuos que son sospechados de ser insurgentes o de actividades terroristas pueden ser detenidos por dos razones:

- Para impedir que lleven a cabo futuros ataques
- Para reunir información que prevenga otros ataques de insurgentes o terroristas

Estas razones autorizan a dos clases de personas para ser detenidas e interrogadas:

- Personas que han perpetrado o ayudado a aquellos quienes han perpetrado actividades terroristas o insurgentes
- Personas que accidentalmente han obtenido conocimiento referente alguna actividad terrorista, pero no son culpables de asociarse con tales grupos

Las personas que han participado de actividades insurgentes pueden ser detenidas como enemigos. Las personas inocentes de asociación con insurgentes o grupos terroristas puede también ser detenida y abordada por información específica. Sin embargo, desde el momento que dicha gente no ha, en virtud de sus actividades, representado una amenaza, pueden ser detenidos sólo el tiempo necesario para obtener la información relevante, pero no más allá de eso. Desde que las personas de segunda categoría no han estado involucradas

Perder la legitimidad moral es perder la guerra

Durante la guerra de independencia de Argelia entre 1954 y 1962, las autoridades francesas decidieron autorizar la tortura contra sospechosos insurgentes. Aunque estaban bien conscientes que ésto violaba la ley y moral de la guerra, afirmaron que:

- *Esta es una nueva forma de guerra y esas reglas ya no eran aplicables.*
- *La amenaza que el enemigo representaba—el comunismo—era el gran demonio que justificaba los medios extraordinarios.*
- *La aplicación de la tortura contra los insurgentes fue medida y no fue empleada de forma indiscriminada.*

El perdón oficial de la tortura por parte de los mandos del Ejército francés tuvo consecuencias negativas. Le dio más poder a la legitimidad moral de la oposición, socavó la de los franceses y causó división interna entre los oficiales que servían en el Ejército que llegó a desembocar en un intento de derrocamiento del gobierno en 1962. Al final, el fracaso del apego a la moral y restricciones legales contra la tortura impactó gravemente los esfuerzos franceses y contribuyó a la pérdida, a pesar de muchas victorias militares. Las actividades ilegales e inmorales hicieron a los contrainsurgentes extremadamente vulnerables a la propaganda enemiga en Argelia en especial entre la población musulmana y también lo fue en las Naciones Unidas y la prensa francesa. Estas acciones también degradaron el clima ético en el Ejército francés. Francia reconoció la independencia de Argelia en julio de 1963.

en actividades insurgentes o criminales, deben ser liberadas, aunque se nieguen a proveer información.

7-41. De ningún modo las tropas pueden detener a parientes o asociados para acusarlos de sospecha de actividades insurgentes y forzarlos a entregar información. Esta clase de secuestro es considerado anti ético e ilegal.

Límites en la interrogación

7-42. El abuso de personas detenidas es inmoral, ilegal y no profesional. Aquellos que se involucren en el trato a prisioneros de manera cruel o inhumana traicionan las normas de la profesión de armas y las leyes de EE.UU. Así, estarán sujetos al castigo establecido por el código de justicia militar. Los Convenios de Ginebra así como el Convenio contra la Tortura y otras Crueldades, la Inhumanidad o el Trato Denigrante o Castigos, acuerdan que son inaceptables las técnicas de interrogación de este tipo. La tortura, crueldad y el trato denigrante nunca es una opción moral permitida, incluso si otras vidas dependen de la obtención de información. No existen circunstancias especiales para el uso de la tortura u otros tratos crueles, inhumanos o denigrantes. Sólo el personal

entrenado y certificado en interrogatorios puede ejecutar esta actividad. Usarán métodos aprobados legalmente para convencer a los prisioneros de guerra y detenidos de cooperar. Las fuentes de interrogación son los detenidos, incluyendo los prisioneros de guerra. (*FM 2-22.3* entrega la doctrina autoritativa y política para interrogar. El Capítulo 3 y el apéndice D de este manual también tratan esta materia.)

7-43. Los desafíos éticos planteados en las operaciones *COIN* requieren la atención y acción de los líderes. Por esto, los comandantes que son proactivos establecen procedimientos y controles para que sea asegurado el trato adecuado a los detenidos. De igual forma, los comandantes deben verificar que los mandos subalternos no permitan requerimientos urgentes que resulten en violaciones de esos procedimientos. Las prohibiciones contra el maltrato pueden algunas veces chocar con la imperativa esencial moral de cumplir la misión con el mínimo nivel de bajas. Tales circunstancias colocan muchas veces a los líderes en posiciones difíciles, donde deben escoger entre obedecer la ley y las vidas de sus soldados. La ley de los EE.UU. y valores profesionales motivan a los comandantes prohibir el maltrato a

los no-combatientes, incluyendo a los enemigos capturados. Los altos mandos deben claramente definir el límite de conducta aceptable de sus subordinados y tomar medidas que aseguren que sus normas son reunidas.

7-44. Hasta el punto que el trabajo de los interrogadores sea indispensable para cumplir con las obligaciones del estado de garantizar sus vidas y libertades, efectuar interrogatorios es una obligación moral. Sin embargo, los métodos empleados deben reflejar el compromiso de la nación con la dignidad del hombre y las leyes internacionales. Para el comandante que necesite información, esto es válido y puede ser convocado cuando se observen las normas relevantes y de ética. Actuar moralmente no necesariamente significa que los líderes se den por vencido en obtener la información crucial. Actuar moralmente quiere decir que los líderes deben evitar ciertos métodos para obtener la información, incluso si esta decisión involucra que las tropas tomen mayor riesgo.

Imperativo del aprendizaje

7-45. El ambiente operacional actual necesita que las organizaciones militares en todos los escalones se preparen para una amplia gama de misiones nunca antes ejecutada. Las armas de las FF.AA. están preparándose para operaciones de estabilización y post conflicto, efectuando funciones de reconstrucción con el mismo grado de profesionalismo y estudio dado a la conducción de operaciones de combate. Similarmente, las operaciones *COIN* están recibiendo la atención y estudio que merecen de acuerdo a la frecuencia y potencial impacto. Esta tarea más amplia es muy importante en la carrera o desarrollo del líder y tiene un gran impacto en el entrenamiento y la educación, especialmente en las fuerzas terrestres.

7-46. Los mandos del Ejército y del Cuerpo de Infantería de Marina necesitan visualizar el impacto operacional e informático que muchas acciones tácticas tienen así como su conexión entre sus operaciones y los propósitos a nivel estratégico. Es necesario combinar efectivamente las operaciones militares clásicas con otras formas de influencia. Un líder efectivo pone fuerte énfasis en el cambio organizacional, formación de sus subordinados y les debe dar poder para cumplir misiones vitales

en acuerdo con una amplia orientación. Los comandantes deben influir directa e indirectamente la conducta de otros, incluso más allá de su cadena de mando. Los mandos son altamente responsables por crear ambientes en los cuales individuos u organizaciones aprendan de sus experiencias y también de establecer climas que sacan provecho de la ingenuidad de sus subalternos.

Es necesario abrir canales de discusión y de debate para motivar el crecimiento del ambiente de aprendizaje en el cual la experiencia es rápidamente compartida y las lecciones adaptadas para los nuevos desafíos. La velocidad con que los líderes adaptan su organización debe adelantarse al esfuerzo con que los insurgentes tratan de identificar y explotar nuestras debilidades o desarrollar contramedidas.

7-47. Deben orientarse efectivos programas de desarrollo profesional, iniciativas de estímulos y adaptabilidad para los mandos subalternos. Deberían resaltarse y estimular la auto preparación, el enfoque educacional a largo plazo y la reflexión basada en la experiencia. Por su parte, la sensibilidad cultural, el desarrollo de las habilidades interpersonales no autoritarias y las capacidades de hablar idiomas extranjeros deben ser motivados. Los programas de capacitación profesional a los niveles institucionales deben proveer líderes capaces de reconocer cuando la situación varía de una acción de combate clásica a una de tipo policíaco. Los líderes que son eficientes están preparados para limitar el uso de la fuerza letal así como focalizarla para su mejor empleo. En efecto, deberán aprender que las alternativas no letales a menudo son más adecuadas o preferibles.

7-48. Las autoridades superiores deben ser en sí un modelo y transmitir a sus subordinados el adecuado respeto hacia las normas profesionales de autodisciplina y adherencia a los valores éticos. Aquellos oficiales que son buenos líderes saben cómo crear climas de mando que permiten la buena conducta profesional y castigan la falta de ética. Estos líderes deben sentirse tranquilos delegando su autoridad. Sin embargo, como siempre, la responsabilidad de la conducta general y desempeño de su tropa no puede ser delegado. Los comandantes siguen siendo responsables del logro de sus objetivos y de la manera en que son obtenidos. **MR**